

特別講演

「中国の風に乗って —中国で経験し、感じ、得たもの—」

武 一彦 氏

上海リーグ法律事務所 高級顧問（元上海卓多姿中信化粧品有限公司董事総経理）

2014年11月講演

1. 遅咲きの駐在員

皆様、こんにちは。先ほど、池島先生がおっしゃったように、前職の資生堂時代に私の話を聞いてくださった方も多数いらっしゃるかと思います。その時には、立场上お話しできないことがたくさんありました。今もそういう話がありますが、今日はそれも含めて、触りの部分を少し紹介したいと思います。

私は大学院で流通論を担当させていただいておりますが、その講義に出られた方はこれから話す内容の一部を聞かれたと思います。また、今回はややセンシティブな内容もあるので、少し言葉を選んでお話ししますが、もし表現に失礼な部分等々がありましたらお許しいただければと思います。

この「中国の風に乗って」というタイトルですが、サブタイトルにあるように「中国で経験し、感じ、得たもの」ということです。ただ漫然と中国で8年余りを過ごしたのではなく、やはりいろいろな思いを持ちながら、またいろいろな経験をしながら中国で生活してきました。

少しだけ自己紹介をいたします。1954年7月に宮城県仙台市で生まれ、横浜や千葉の船橋で、大学卒業までの時代を過ごしました。1978年に資生堂に入社し、その後はほとんど国内事業をやっていましたが、どういうわけか、2006年に上海へ異動の辞令が出ました。そのとき、私は既に52歳でした。非常に遅咲きの駐在員です。周りでお話を聞くと、だいたい30ないし40代で中国をいちど経験し、50代で返り咲いて来られるという方はいらっしゃいますが、50代になってから突然中国に行けと言われるのは非常に珍しいと思います。

AIBSでも工場見学をしていただいている「上海ゾートス」という資生堂子会社の責任者を5年ほど務めた後、資生堂に非常勤職で1年間過ごしました。この時期から亜細亜大学とのお付き合いが始まっています。その後、昨年7月からは今の上海里格法律事務所でも顧問をしています。

さまざまな経験をしながら中国で仕事をこなしてきましたが、その際に気が付いたのは、チャイナリスクや中国独自の問題がたくさんあることです。それに対して、どうすれば良いのかと考えたり、悩んだり、対処をしたり、いろいろなことをやってきました。一見すると逆風だと思っても、それを解決することで、実は推進力が倍増することがたくさんあるのに、いつの間にか気が付きました。

もともと国内事業をやっていたときも、私はクレームの対応が好きでした。クレームは一見逆風ですが、お客様の生の声が直接聞けます。それに対応することで、次にやることが見えてきます。そんなわけで、中国の経験はクレーム対応に似ていると感じていました。

資生堂は日本で知名度が非常に高い会社です。しかし、世界を見たらどうでしょうか。ワールドワイドでは資生堂はまだまだ小さな会社で、知名度もそれほど高くないと思います。

日本にいて資生堂に勤めている、資生堂の仕事をやっているというのと、中国または海外でそういうことを言うのでは立場が全然違います。企業間の競争や闘いなど、いろいろな環境の中で王者にならないといけないのですが、なかなか勝負にならないのが現実です。

今回のお話の中では、こういう環境で資生堂の中国事業を成長させた要因は何だったのか。また、私たちの大先輩たちがどうやってきっかけをつくったのか。私自身がどのようなことを経験したのか。それをどんなふう乗り越えていったのかということを含めて、お話をしたいと思います。

2. 増大する中国の中間層に向けて

これは見たことがある方もいらっしゃると思いますが、資生堂の社名の由来です。非常に有名な話で、いろいろな書物でも紹介されていますが、「至哉坤元万物資生（いたれるかなこんげん、ばんぶつとりてしょうず）」、ここから資生堂という社名をいただきました。四書五經の易經の一

節です。1872年創業の会社ですが、このときに中国から社名をいただき、それから150年近くたとうとしている今、中国にこんなに進出しているというのは、おそらく誰も想像できなかったと思います。

ただ、こうやって見ると、中国との縁を非常に感じます。そういうことで成功事例とされますが、本当に成功なのかということも含めて考えてみたいと思います。

まず、資生堂の中国事業の成り立ちがどのように進められたのか、お話をします。

資生堂の現名誉会長の福原義春は、資生堂でも一番有名な人間です。例えば、東京ドームで開催されている日本らん展などの実行委員長や東京都写真博物館の館長に就任するなど、非常に文化人の色合いが濃い人です。実は、この人が中国との結び付きのきっかけをつくった大先輩に当たります。

彼が外国部長だった1981年当時、日本の化粧品会社はまだ中国に進出していませんでした。しかし、資生堂は戦前に中国へ来ていました。工場を持って製造、販売をしていた時代もあります。当時から非常に人気があったそうなのですが、それが1978年の改革開放のころから、日本製の資生堂製品が商社経由で中国に輸出され、品質が高く評価されました。そして、中国から技術援助の要請がありました。そのきっかけは、品質評価によるところが非常に大きかったそうです。

しかし、「北京市の意向」「化粧品を通じ日中の友好関係を深める」と言いつつも、日本から持っていった化粧品が売られていたのは、例えば北京飯店や友誼商店など、外国人や政府の本当に高いレベルの方しか入れないような店でした。値段的にも実際にはまだ庶民の手に渡るものではなかったのです。

このような時代、1983年に中国で本格的な化粧品を作るのを手伝ってほしいという申し出が資生堂にあり、日本の化粧品メーカーとして初めて、生産技術協定に調印し「ファーツー（華姿）」という製品を作りました。この技術提携は第4次まで続き、このブランドは非常に高く評価されました。

その結果、北京政府はとうとう資生堂に合弁の申し出をしてきましたが、資生堂は消極的でした。その理由は1989年6月に中国で起きた天安門事件であり、本社は二の足を踏んだわけです。

しかし、当時の北京市長は、資生堂とパナソニック、ニューオータニを北京市と日本との3つのプロジェクトにしたいという意思をお持ちでした。資生堂の当時の福原外国部長、現在の名誉会長がこれをなんとかしようと努力したものの、先に述べたように役員会も取締役会も消極的で

した。福原は彼らを懸命に説得し、合弁事業を認めさせたのです。この瞬間が資生堂の中国進出のターニングポイントでした。

先ほど、私は「逆風」という言葉を使いましたが、ある意味では身内からの逆風が一番怖いものです。それを説得するパワーがどこから出たのかと思うほど福原は優しいタイプの人物ですが、芯の強さを感じさせます。

もう一つは、資生堂は1957年に台湾に進出しており、海外へ一番早く出たのはこの台湾でした。資生堂は中国と対立する台湾のほうを優先しているということで、それが中国から反発を受けるのかと思いきや、逆に台湾での成功が中国側の評価になったというのも驚きでした。台湾については、この後にも少し話題に出ます。

合弁という話が出ましたが、福原の努力で1991年には「資生堂麗源」という会社、通称「SLC」を北京に設立しました。

この「麗源」は、北京市の経済開発区の第1号の企業になり、1994年には「オプレ（欧珀莱）」を発売しました。

資生堂は中国でうまくいったというようなイメージですが、実は最初は辛い思いをしたそうです。ものを作っても売れません。国营百貨店に売り込みに行っても、相手にしてくれません。なんとか商品が入ったとしても、売る気もないという、もう最悪の状態だったということです。

商品が売れなければ、作る必要はありません。これは有名な話ですが、当時の工場の職員の仕事は草むしりでした。本当に、今でも語り継がれている話です。

国营百貨店のサービスについては、皆さんもいろいろなところで聞いていると思いますが、大きく変わるきっかけがありました。それが、先ほど「また台湾が出てきます」と言った、2番目の話です。資生堂は、台湾市場で非常に力を付けていました。香港でも同様でした。そんな時、中国に太平洋百貨が進出し、同時に日本からは伊勢丹が進出したことが、成功の大きなきっかけになったということです。

先日、上海の伊勢丹にいらっしゃった方とちょっとお話をした際に、私の上司であった資生堂の役員と随分やり合ったという話を懐かしそうにされていました。何かチャンスがあればそこに乗ることが「きっかけ」であり、苦境の打開のためには取引先といえども論争も必要だったと思います。

1997年ころには、最初に苦労したのが嘘のようにビジネスがうまく行き始めました。大きな百貨店に商品が入るのはわかりますが、その後、いわゆる中小の百貨店にもどんどん入るようになりました。百万都市への出店は、2002年頃までにほぼ終了したのです。

この「オプレ（欧珀莱）」という商品は1990年代後半から中国の国民的ブランドになりました。その結果、シドニーオリンピック（2000）とアテネオリンピック（2004）で中国選手団の公式化粧品として、日本のブランドともいえる「資生堂オプレ」が採用されたのです。

その後、ミドルマス事業がスタートしますが、1996年後半に動きがありました。資生堂がベテランの営業社員13名を、語学研修という名目で北京へ送り込んだのです。

この13人が実は大変なメンバーで、現場に帰れば支店長、営業部長クラスの、いわばトップマネジメントの面々でした。非常に個性の強い人たちですが、ものを売ることに関してのプロフェッショナルがそろっている軍団でした。

その13人が、一応は語学研修という名目で、今までの役職を離れて中国へ送り込まれたわけです。北京でわずかな期間、中国語の勉強をして、そのうちの4人が上海に異動になり、上海ゾートスという会社の設立に関わりました。そう、これが私の勤務していた会社です。

あとの9人は帰国しましたが、この4人が、この後、非常に素晴らしい働きをしました。彼らは、個人的にはまさに青天の霹靂でとんでもない思いだったでしょう。しかし、先ほどの福原の話と同様で、この4人がいたからこそ、今度はミドルマス事業、つまり増大する中国の中間層への商品供給ができたのです。

通称 SZC という上海ゾートスを設立してミドルマス事業は立ち上がりましたが、当時は、まず百貨店に売るのが化粧品の常識でした。ただ、中小の百貨店とビジネスを進めると損益分岐点がしだいに下がります。例えば、カウンターを入れたり人を送り込んだりという経費は大きくても小さくても一緒です。しかし、売上が少ないので利益が上がらない。それで非常に苦勞していました。

もともと「オプレ（欧珀莱）」がねらっていたプレステージ市場とは、最初の1%と呼ばれる層です。例えば13億の人口があるとする、化粧人口は5億数千万人から6億人くらいの女性たちです。つまり、大人の女性の1%となると、500~600万人しかないのです。

ところが、先ほど言ったミドルマス事業は中間層をねらっており、プレステージ市場の数倍いるわけです。数倍どころか、へたをすると何十倍です。ですからそれなりの準備も必要ではありますが、魅力的な層があったということです。

工場設立までの間、社員たちは営業の準備をしていました。「オプレ」導入時に国営百貨店に困らされたように、このSZCの営業の社員たちも、百貨店に入れようと思っても自社の「オプレ」とぶつかる場所に入れるわけには

いきません。その下のランクの百貨店、または別の売り場を確保しなければいけないので、非常に苦勞をしました。

本来は百貨店から入れるのが普通ですが、この損益分岐点の問題等々があって、百貨店ではだめだという話になりました。SZCで話を聞いても、こういった話はないと思います。順風満帆で追い風に乘ってきたように感じるものの、当時はこういう苦勞をしていたわけです。

そこで、彼らで話題になったのは、「サントリーさんはすごいね」ということです。今日、池島先生から少しかがいました。先ほど、サントリーもシェアを守るために大変だというお話が出ましたが、当時のサントリーは「三得利」という非常にすばらしい名前の力もあって、屋台などの町の飲食店にも積極的に売っていました。

そうすると、うちの化粧品も売って良いのではないかとということで、当時の4人のメンバーを中心とした人たちが動き出しました。2000年夏ころからそういう動きがあり、それまで百貨店ルートで売っていた「Za」以外のものを出そうという話になりました。その1年後には「ピュアマイルド」という商品を市場に出す準備が完了し、動き出すとできるものだと感心したおぼえがあります。

3. チャイナリスクを乗り越える

ここまでの大まかな資生堂全体のお話ですが、これは本にも出ており、さほど面白い話はないと思いますので、実際のSZCで私が直面した問題について、少しだけお話をします。

中国ビジネスではスピード感が非常に有効、もしくは必須です。また、品質や環境という部分は生産事業に対して絶対に落とせないものです。環境や品質という話題では、SZCでもISOやOHSASの認証、またはちょっと古いのですが「上海市外商投資先進技術企業」などという資格を積極的に取得していました。

とはいっても、この先進技術企業には、実は私たちも少し山っ気を持っていたのです。中国には、「二免三減」という5年間の免税・減税ルールがあります。それが終わった後も減税期間が延長されるという甘い言葉につられて、これを取得したのですが、数年もたたないうちに減税がなくなっていました。非常に残念でしたが、これは政策の変更であり致し方ないことです。ただ、この優遇税制が突然中止されたことで経営計画が狂ったのは、私にとっても忘れられない思い出です。

いつまでもそんなことは言っていられないので、SZCではこの後も省エネの推進や人材育成、安全生産などを進めてきました。この活動の中で、化粧品の生命線であるGMPやISO22716の認証をとにかく守ろう、取得しようと

努めました。さらに、減税がどうこうではなく、四の五の言わずにとにかくきちっと外から見えるものを取ろうということでした。

中国では、2015年1月から環境省エネが、法的にも非常に厳しくなるのですが、環境問題には以前から積極的に取り組んでいました。

生産量が上がると、やはり環境や省エネに対してマイナスの影響が大きいわけです。それに対して、いろいろなことをやっています。これについては、SZCへ見学に行かれた方は聞かれたと思うので割愛いたします。

先ほど、やはり「人」であるということがDNPの伊東さんからも出ましたが、私が仕事をする上で留意するのは人材育成と安全生産ということです。特に、来月1月から中国では安全生産法の適用や運用がまた厳しくなるので、それも含めてSZCは非常に先進的に動いてきたというのは事実です。

ただ、実際にはいろいろな問題も発生していました。多分、訴訟についてはSZCからは一言もなかったと思いますが、私自身が被告になったこともあります。

浦東の人民法院（裁判所）から会社呼び出しがあり、2年前にわずか3か月間も勤めていなかった従業員が、工場の中で水銀を吸って体調が悪くなり、他の仕事に就けなから損害賠償をしろということでした。確か、9万円くらいの賠償額だったと思います。

皆さんはだいたいおわかりと思いますが、普通は化粧品会社に水銀なんてあるわけがない。昔の白粉に鉛を入れるというのはありましたが、今どき水銀を入れる化粧品工場など有るわけがないというのが常識です。しかし、企業というのは、特に日系企業は真面目です。この時には、まず社内を全部調べました。次に、原料や材料を仕入れている業者さんの中で、水銀を扱っている会社があるかどうか全部調べました。さらに、天井の蛍光灯が割れていないかどうか。蛍光灯によっては、水銀が含まれている可能性があります。例えば電球の交換なども、全部の履歴があるので、そこまで調べました。

7月頃の暑い日に裁判があって、私も初めて裁判所へ行きました。緊張状態で行ったところ、中国の訴状は簡単なものだと知り驚きました。わら半紙の裏に鉛筆のようなもので書いてあり、僅かな印紙代で人民法院もそれを受理せざるを得ないという状況でした。

実際のところは裁判官もわかっていて、これは言いがかりですと認めてくれていました。ただ、厄介なのは、言いがかりであっても中国は二審制なので、一審で無罪でも、もう1回訴えられたら二審でまた同じことを繰り返さなければいけないのです。

現在、私は法律事務所におりますが、これは弁護士の良い収入になります。裁判がもう1回ありますから。しかし、払う側から見たらとんでもない話です。

実際に一審で無罪になってよかったと思っていたら、裁判官から別室に呼び出しを受けました。二審、つまり上告される可能性もあるという話です。さらに、われわれは知らなかったのですが、原告には入社前にちょっと心の病で通院歴がありました。それは裁判所が調べてわかっていたのです。そういう人なので何をするかわからないから、ここで手を打ったらどうですかと。

つまり、和解を提案されたのです。無罪のはずのわれわれが、高額な弁護士費用や調査費に加え、和解のためにお金を払わなければいけない。これは非常に複雑な思いでした。「盗人に追い銭」ということわざがありますが、まさにそれを地でいったものです。本社とも相談したうえで、最終的には5000元の和解金を払って解決しました。

ただ、そのあとで、われわれが見ている前で人民法院が原告から念書を取りました。もう、これに関する問題はいっさい訴え出ることはできない。もし、この件で騒いだりマスコミに話をすれば原告が罰せられるという内容でしたが、本来は責任のない企業でも解金を支払うということが有ると言うことを経験し、中国は本当に人民の国であると思った瞬間でした。

今もこういう話は多いです。やはりこれが中国に対する逆風になっているのも事実でしょうし、チャイナリスクという部分では、先ほど伊東さんに本屋さんの店頭の写真を見せていただきましたが、いろいろな本がありますよね。中国はこうなのだ、中国人だからこうなのだという内容が書かれていますが、やはりこういうところにも原因があるのではないかと思います。

皆さんは訴訟を受けるという経験はそんなにないと思いますが、私にとっては、ある意味で良いきっかけになりました。例えば体調が悪いという話が出たときに、それに反証できれば良いわけですから。そこで、入社時に健康診断をしますが、退社のときにも健康診断をするようにしました。健康であることを証明して送り出す。このように、経験から学ぶわけですから。

ですから、訴訟を受けたことが逆風かと言うと決してそんなことはなく、次の会社経営にプラスになったという一つの事例でした。ストライキなどもそうです。実際にストライキというほどの大きなものはなくて、従業員とは日常的に仲良くやっても、給料を上げてくれとか、仲間との関係が我慢できないといって仕事をサボるということがたくさんありました。

しかし、それは工会（労働組合）と一緒に日常的に連携

していくことによってだいぶ解決できる問題だということに、われわれも気が付きました。そのときにわかったのは、就業規則や諸規定を完備していないと反証ません。だから、そういうものをきちっと整えておくべきだということで、自分にとっても非常に良い勉強になりました。

日本人は性善説で生きているといわれ、欧米や中国のようなコントラクト、契約社会とはなんとなく違います。しかし、日系企業は規程などの整備が割ときちっとしています。やはり、きちっとするところをもう一度見て学ぶべきだと思います。

4. 気配りをしながら慎重かつ丁寧に

最近、新しく金融機関などの所長や駐在員になった方と話す機会がありました。7人から8人くらいですが、どうですかと聞くと、異口同音に「日本で聞いていた中国とあまりにも違います。街を歩いていても、反日デモも何も感じません。空気も思ったほど悪くないですね」とおっしゃる方が100%でした。上海であれば、そう言われると思います。「やはり中国って大変ですね」と言う方は、一人もいらっしゃいません。ということは、やはり先ほどの本の平積みも、ちょっと問題なのかなと。早く正してもらわないと、われわれの仕事がやりにくくなります。ということで、伊東さんよろしく願います。

空気や水は地域的な問題があると思いますが、人間はやはりフェース・ツー・フェースで接していくことだと思います。特に、最近上海の領事館でもビザの発給件数が月ごとに増えています。日本に行きたいという中国の方が非常に増えています。円安ということもあり、それをはっきりおっしゃる中国の方もいます。しかし、円安であっても日本の経済が少しでも潤えば良いのではないかと、最近は割り切って考えるようにしています。

あと数日で APEC が開催され、そこで日中首脳会談があるか、握手ができるか、ハグができるかと話題になっていますが、やはり政治というのは最後で良いと思います。文化の交流が経済の交流につながり、政治家もそれを認めざるを得ない、お互いにもうこのへんで手を打とうという話が出てくれば良いと思います。

最近中国側にも、受け入れムードがあります。中国政府が仕掛けたわけではありませんが、この夏も浴衣のイベントや日本酒のイベントを公の場所でやっています。中国側も目くじらを立てなくなってきたので、非常に良いと思います。日本のムードはというと、先ほどの本屋の店頭のような話は非常に悲しいと思います。

最初に、逆風であっても捉え方によっては推進力になるということを言いましたが、今考えると、中国の人のほう

がしたたかに推進力を得ているような気がします。日中関係の厳しさというこの逆風を「良いじゃない、円安なんだから」という感じできちっと自分のものにしています。こんなことをやっていたら日本人は負けてしまうぞと、最近ちょっと悔しくなることがあります。

古くから中国に進出している、または最近来て成功している日系や外資の企業の特徴として、おそらくチャイナリスクにはあまり目くじらを立てないで、何かあったらうまく対応して、その壁を乗り越えて推進力にしていく企業が多いのではないかと思います。

そんなことで最近ちょっとどうなのかなと思うのは、コスト高、円安、反日といった言葉を言い訳にして逃げている企業さんがたくさんあるような気がします。それに立ち向かって乗り越える努力を忘れていませんか、ちょっと聞いてみたいと思います。

ビジネスや友人のお付き合い、交渉事でも何でもそうなのですが、まずは相手を知ることからだと思います。相手に飛び込むことが、その逆風をわがものとする秘けつだと私自身も思っています。

先ほどの伊東さんの言葉を借りると、確か「慎重かつ丁寧に」という言葉が使われていたと思いますが、やはり相手に気配りをしながら慎重かつ丁寧にやることが秘けつになると思います。

5. 向かい風でも前進する

ヨットは向かい風でも前進します。追い風でのみ前に進むものではありません。向かい風に乗って、うまく推進力を得ています。鳥や飛行機も、やはり前からくる風にうまく乗り、高く上がっていきます。忘れていけないのは、しっかり風を読んで前進することなのではないでしょうか。

日本側では風を読まないで新聞や本を読んで、それで納得してしまう人がいるようです。この間、中国に研修に来たある地方銀行のセミナーで少しお話をさせていただきました。その際に、支店長、次長クラス、課長クラスという営業店のメンバーの方にお話を聞いたら、取引先のお客様は中国にあまり進出したくないと言っていると、そういう話が出ました。

そこで、「ではお客様に皆さんが中国に来て実際に見たことを話してください、でないとなんた方が中国に来て研修をした意味がないでしょう」という話をしました。20人くらいのグループでしたが理解してくださったと思います。

力強くしたたかに中国ビジネスに取り組むことが、勝者の道につながるのではないかと感じています。

今の私は、経営者という立場から離れ、法律事務所の顧

問という肩書で企業や社会を冷静に見ていますが、そんな私ですらこういう思いを抱いています。

それでいろいろ考え、この11月14日をもって法律事務所を退所し、再び経営に近いところに身を置くことを決心しました。新たな職場は純粋な企業ではありませんが、上海の日本人学校で事務局の仕事を任されることになりました

ので、また違う立場で、今度は子どもたちや保護者、また関連する組織や団体との接点の中から、日中関係の別の側面が見えてくるのではないかと楽しみです。

中国の研究は今後も続けたいと思っていますので、ぜひまた皆様のご協力をいただければと思います。今後ともよろしくお願いします。どうもありがとうございました。